

VU Research Portal

Consulting projects: what really matters

Albers, A.J.

2014

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Albers, A. J. (2014). *Consulting projects: what really matters: The factors that influence the success of management consulting projects*. [, Vrije Universiteit Amsterdam]. VU University.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting

Het 'management consultancy' vak, of kortweg 'het adviesvak', nam een snelle groei in de afgelopen eeuw. De adviesmarkt kan dan ook worden gekarakteriseerd als een dynamische markt. De markt zal in de nabije toekomst nog dynamischer worden door bijvoorbeeld opkomende markten en economische crises. Klanten zullen adviseurs blijven inhuren om hen te helpen met problemen omtrent corporate strategie, HRM, logistiek, marketing, pakketimplementaties e.d. Alhoewel klanten gebruik zullen blijven maken van adviseurs, zijn er toch nog veel adviesprojecten die niet 'brengen' wat er van verwacht wordt. Kan iemand verklaren waarom dat zo is? Adviseurs en academici zijn vaak in staat om inhoudelijk uit te leggen waarom het ene adviesproject succesvoller is dan het andere. Maar de meningen lopen uiteen wanneer het gaat over de bijdrage van factoren zoals de klant, de adviseur, de context van een adviesproject of de relatie tussen de klant en de adviseur.

Doel

Momenteel is er een discussie gaande, zowel binnen het wetenschappelijke adviesdomein als binnen de adviespraktijk zelf, over wat de bijdragen van de bovengenoemde factoren zijn en wat adviessucces nu daadwerkelijk is. Er is nog steeds geen consensus bereikt over wat er nu bedoeld wordt met succes en hoe succes wordt beïnvloed door genoemde factoren. Vanwege een bepaalde schaarste aan empirisch en kwantitatief onderzoek en beperkte wetenschappelijke onderbouwing, is het nuttig om te achterhalen hoe het succes van adviesprojecten kan worden verhoogd. De centrale onderzoeksvraag binnen deze dissertatie is dan ook: "Waarom zijn bepaalde adviesprojecten succesvoller dan andere, onder dezelfde omstandigheden?" Dit onderzoek probeert een antwoord te geven op deze vraag waarbij rekening wordt gehouden met de genoemde factoren. Er worden een aantal sub-onderzoeksvragen gebruikt om een antwoord te verkrijgen op de hoofd-onderzoeksvraag:

- Wat is succes in adviesprojecten?
- In hoeverre wordt succes beïnvloed door: de resultaten en de uitvoering van een adviesproject, de klant, de adviseur, de context en de klant-adviseur relatie?
- In hoeverre worden adviesprojecten beïnvloed door klanten?
- In hoeverre worden adviesprojecten beïnvloed door adviseurs?
- In hoeverre worden adviesprojecten beïnvloed door de context?
- In hoeverre worden adviesprojecten beïnvloed door de klant-adviseur relatie?

Methodologie

Een kwantitatieve alsmede een kwalitatieve onderzoeksaanpak is gebruikt om antwoorden te vinden op de onderzoeksvragen. Een cross-sectioneel onderzoeksdesign is toegepast waarin zowel vragenlijsten zijn ingezet als semi-gestructureerde interviews zijn gehouden om de benodigde data van zowel de klanten als de adviseurs, in retrospectief, te onttrekken. 392 respondenten hebben een online vragenlijst volledig ingevuld. Deze respondenten zijn verspreid over 140 adviesprojecten. Van elk adviesproject is data verkregen van ten minste één adviseur en één klantvertegenwoordiger, welke meestal de opdrachtgever is. Factor analyses zijn uitgevoerd om de kwantitatieve data te reduceren. Vervolgens zijn multilevel-analyses uitgevoerd om de effecten tussen de variabelen te achterhalen. Als een soort van 'second opinion', zijn er ook regressieanalyses uitgevoerd om de gevonden resultaten van de multilevel-analyses te verifiëren. Daarnaast zijn er ANOVA-analyses uitgevoerd om significante verschillen te vinden tussen bijvoorbeeld de jaartallen waarin een adviesproject beëindigd is en tussen de verschillende type adviesprojecten. Vervolgens zijn er vijf adviesprojecten geselecteerd die afwijken van de resultaten van de kwantitatieve analyses dan wel de kwantitatieve analyses confirmeren. Bij elke case, zijn de betrokken respondenten apart geïnterviewd om te achterhalen waarom de desbetreffende case afwijkt dan wel de bevindingen bevestigd en hoe dat het adviesproject heeft beïnvloed. Quotes van de respondenten zijn gebruikt om de mechanismen achter de gevonden effecten te illustreren.

Bevindingen

Dit onderzoek heeft op theoretische en logische wijze beargumenteerd dat het succes van adviesprojecten synoniem is aan de gepercipieerde tevredenheid van zowel de klant als de adviseur. De mate van succes wordt bepaald door de mate waarin er verbeteringen binnen de klantorganisatie zijn gerealiseerd door een adviesproject. Daarnaast wordt de mate

van succes bepaald door de mate waarin de vooraf afgesproken afspraken zijn nagekomen tijdens en na een adviesproject. Dit zijn zogenaamde 'assessment factoren' die iets zeggen over de executie en resultaten van adviesprojecten. Het onderzoek toont aan dat succes het sterkst wordt beïnvloed door de mate waarin verbeteringen worden gerealiseerd binnen de klantorganisatie door een adviesproject. Dit wil zeggen dat wanneer er veel verbeteringen worden gerealiseerd binnen de klantorganisatie door een adviesproject, zoals het verbeteren van de efficiëntie, meer consensus over een bepaald onderwerp, effectievere samenwerkingen etc., des te succesvoller het adviesproject wordt gepercipieerd. Hetzelfde geldt voor het nakomen van de vooraf gemaakte afspraken. Dus te meer de formele afspraken zoals het blijven binnen het budget, het halen van de planning, voldoen aan de opdracht, het doen wat afgesproken is etc., zijn nagekomen aan het eind van een adviesproject, des te succesvoller het adviesproject wordt beschouwd. Dit verklaart waarom bepaalde adviesprojecten succesvoller worden bevonden dan andere projecten.

Het realiseren van verbeteringen en het nakomen van afspraken wordt weer beïnvloed door andere factoren. Vanuit het klantperspectief blijkt dat de 'persoonlijke belangen' van de klant, de realisatie van de verbeteringen sterk beïnvloeden. Hoe meer persoonlijke voordelen het adviesproject voor de klantleden van het projectteam oplevert, des te groter de kans dat de verbeteringen worden gerealiseerd dankzij het adviesproject. Vanuit het adviseursperspectief blijkt dat de basiscompetenties van een adviseur, als zijnde het geaggregeerde construct 'skills', het realiseren van de verbeteringen en het nakomen van de afspraken positief beïnvloeden. Dus des te beter de competenties van de betrokken adviseur zijn ontwikkeld, des te groter de kans dat verbeteringen worden gerealiseerd en afspraken worden nagekomen. Vanuit een context perspectief heeft de prioriteit van een adviesproject, de mogelijke kwaliteitsreductie in het resultaat en het klantmandaat, invloed op de executie van een adviesproject en de resultaten ervan: (1) des te hoger de prioriteit van een adviesproject binnen een klantorganisatie, des te groter de kans dat er verbeteringen worden gerealiseerd binnen de klantorganisatie door het adviesproject; (2) hoe minder concessies er worden gedaan in het proces of de resultaten van een adviesproject, des te groter de kans dat de vooraf afgesproken afspraken nagekomen worden tijdens en aan het eind van een adviesproject; (3) wanneer de klant een sterk mandaat heeft om de benodigde beslissingen te kunnen nemen, dan is de kans groter dat verbeteringen worden gerealiseerd en dat de afspraken worden nagekomen.

Dit onderzoek laat tevens zien dat er ook andere factoren zijn die bijdragen aan het succes van adviesprojecten, maar meer indirect-indirect. Dit wil zeggen, via de factoren zoals hierboven vermeld. Zo beïnvloeden het 'hogere management support', de 'kennis waar de adviseur over beschikt', de 'veranderbereidheid' en het 'wederzijds vertrouwen' tussen de klant en de adviseur, het adviesproject. Deze vier factoren beïnvloeden bovengenoemde factoren positief en dragen bij aan het realiseren van de voorgenomen resultaten.

Betreffende de type projecten laat het onderzoek zien dat de verschillen in succes tussen de type projecten, verklaard kunnen worden door de factoren die zijn onderzocht. De mechanismen, zoals hierboven beschreven, zijn van toepassing op de verschillende type projecten waarbij er geen specifieke verschillen zitten tussen de factoren. Daarnaast laat het onderzoek zien dat er geen significante verschillen in succes zitten tussen de verschillende type projecten. Het geeft weer dat het conceptueel model, wat succes verklaart, generiek toepasbaar is.

Toegevoegde waarde

De resultaten van het onderzoek dragen bij aan de hedendaagse praktijk alsmede aan het wetenschappelijk adviesdomein. Betreffende de praktijk geeft het onderzoek bruikbare handvatten die klanten en adviseurs (en hun bureaus) kunnen toepassen om de kans op succes van adviesprojecten te vergroten. Dat maakt het onderzoek praktisch relevant. Gebaseerd op de resultaten zijn er "9 lessons learned" geformuleerd die vaklieden kunnen toepassen in de praktijk. Deze lessen kunnen dus worden gebruikt om het succes van adviesprojecten te vergroten:

1. **Maximaliseer de tevredenheid** van zowel de klant als de adviseur.
2. Het **succes** van adviesprojecten **wordt bepaald door** de mate waarin **verbeteringen** binnen de klantorganisatie zijn gerealiseerd dankzij een adviesproject.
3. Het **succes** van adviesprojecten **wordt bepaald door** de mate waarin er wordt **voldaan aan de opdracht**.
4. Zorg ervoor dat **klantindividuen profiteren van adviesprojecten**.
5. Voer adviesprojecten uit waarin een **adviseur is betrokken met goed ontwikkelde competenties**.
6. Start adviesprojecten enkel wanneer **de betrokken klantleden het benodigde mandaat** hebben om het adviesproject uit te voeren.
7. **Reduceer** op geen enkele wijze **de kwaliteit** van de resultaten... **nooit!**
8. Start adviesprojecten die **een hoge prioriteit** hebben **binnen de klantorganisatie**.

9. Weet dat er **4 elementen** zijn die, mits aanwezig, adviesprojecten positief beïnvloeden: **hoger management support, veranderbereidheid, wederzijds vertrouwen en de kennis waarover een adviseur beschikt.**

Betreffende de wetenschappelijke toegevoegde waarde kan er gezegd worden dat het onderzoek relevant is voor de hedendaagse wetenschap: (1) het is zowel 'adviseur' als 'klant' georiënteerd, wat bijzonder is in de hedendaagse literatuur. De klant wordt vaak buiten beschouwing gelaten en daar waar de klant in de literatuur is opgenomen, is het meestal theoretisch en inductief van aard; (2) het betreft een uitgebreid en empirisch onderzoek, wat bijzonder is, doordat het een complete set aan generieke factoren opneemt zoals succes, de klant, de adviseur, de context, de relatie, de executie en resultaten en de onderlinge relaties tussen deze factoren; (3) het probeert de discussie rondom succes en wat het nu daadwerkelijk is, te beslechten; (4) de onderzoeksvraag vereist een stevig empirisch onderzoek dat succes in verschillende adviesprojecten onderzoekt. Dat maakt deze studie vrij uniek en relevant wanneer het vergeleken wordt met vergelijkbare studies binnen het adviesvak.

Discussie

Er zijn wat beperkingen met betrekking tot het onderzoek, welke in acht moeten worden genomen wanneer de resultaten worden gebruikt:

- Het onderzoek omvat niet alles waar adviseurs mogelijk geïnteresseerd in zijn en beantwoordt niet alle vragen die adviseurs mogelijk hebben wanneer zij over een dergelijke dataset zouden beschikken. De onderzoeker is zich ervan bewust dat meer resultaten kunnen worden gedestilleerd uit de vergaarde data. Maar de intentie van het onderzoek is om een breed perspectief te behouden. Door de scope zijn er keuzes gemaakt wat wel en wat niet te onderzoeken.
- Een tweede beperking betreft de externe validiteit. Dit onderzoek tracht relaties te vinden die generaliseerbaar zijn naar de populatie. Het betreft relaties tussen algemeen bekende factoren binnen adviesprojecten die een belangrijke rol spelen. Alhoewel het onderzoek vele adviesprojecten omhelst, zou het beter zijn om meer adviesprojecten te onderzoeken. Desalniettemin is onderbouwd dat de steekproef groot genoeg is om aan te nemen dat de resultaten van toepassing zijn op een bredere populatie.
- Voorzichtigheid is geboden wanneer lezers de resultaten interpreteren en spreken van enige vorm van causaliteit. Veel relaties en correlaties zijn gevonden tussen de factoren, echter is de causaliteit ambigu.
- De focus van dit onderzoek is primair gericht op het proces van adviesprojecten. De inhoud per adviesproject is marginaal gemeten of beoordeeld door de onderzoeker. Geen inhoudelijke documenten zijn geanalyseerd om bepaalde relaties te ontdekken noch dat er inhoudelijke documenten zijn bestudeerd om te kijken of de juiste beslissingen zijn genomen. De inhoud is enkel beoordeeld door de respondenten, door middel van vragenlijsten en interviews.
- De onderzoeker is zich er tevens van bewust dat respondenten een veranderende mening kunnen hebben gedurende een adviesproject. Hierdoor kunnen respondenten problemen hebben wanneer zij een adviesproject uiteindelijk moeten beoordelen omdat ze er mogelijk op bepaalde momenten anders over denken. Deze dynamiek is moeilijk te onderzoeken met de aanpak die voor dit onderzoek gekozen is.